

マーケティング戦略における競争構造分析と戦略的情報システムの利用について

望 月 光 男

はじめに

昭和62年度の横浜五大学連合学会の公開シンポジウム『マーケティング戦略と情報』において、筆者は「マーケティング戦略と情報ネットワーク」を発表している。今回の論文「マーケティング戦略における競争構造分析と戦略的情報システムの利用」はこの発表の第二ステップといえるものである。この発表の目的が、マーケティング戦略の武器として情報ネットワークを利用するとき、それをどのように概念づけできるかにあった。今回の論述は、マーケティング戦略の武器を「戦略的情報システム (Strategic Information System—以下 SIS という)」としてより広く把握し、戦略の根底となる競争構造の分析を通して、より効率的かつ効果的な利用を図ることを意図している。

われわれがマーケティングにおいて情報を取り扱うとき、それは「マーケティング情報システム (Marketing Information System)」となり、マーケティング・マネジャーの意思決定に必要な情報を処理し、提供する「マーケティング意思決定支援システム (Marketing Decision Support System—以下 MDSS という)」が中心となるのである。しかしながら、現実のマーケティング活動に立脚するときには、それはキング教授 (Willam R. King) がいっているように「マーケティング・マネジメントの意思決

定と、マーケティング活動の直接支援の両方を組織化してもの」である⁽¹⁾。したがって、武器として取り上げられる情報システムがマーケティング戦略に利用できるかどうかは、これらが、いかにマーケティング活動を直接支援しあるいは実行できるかにかかってくるのである。

筆者は、昭和61年度の早稲田大学理工学部・人文学系紀要において、「戦略的経営情報システム論」を上梓し、従来の「情報処理」と「意思決定支援」の機能を更に拡大した「企業の経営戦略上の武装」として経営情報システム（Management Information System—以下 MIS という）を強調した⁽²⁾。この「戦略的経営情報システム論」では、ロス教授 (Goel E. Ross) の MIS 論を参考に、経営戦略に利用する情報システムの概念化を試みたのである。ここでは経営戦略における情報システム利用の必要性和個別業務運営情報システムを情報ネットワーク化することによって、効果的な戦略が策定できることを主張している。しかしながら、当時は、社会における戦略的思考が情報システムの分野にまで及んでいなかったもので、その主張が一般にアピールできたかどうかは疑問である。いづれにしても、筆者としては、これら二つの発表と論述を通して、SIS の概念化は行われていると考えている。

今回の論述では、論題に示される通り、マーケティング戦略の根底にある競争構造を検討し、それを踏まえたうえで競争優位のマーケティング戦略を策定し、実行する SIS を研究していきたい。

1. SIS と情報技術

ここで本題をとりあげることは本論から逸脱するくらいはあるが、論旨の明確な理解のために「ことば」の統一を図りたい。

SIS ということばは、比較的新しいことばであり、独自の定義を下したのは、ワイズマン博士 (Charles Wiseman) であるとされている。ワイズマン博士は彼の1985年の著作『戦略とコンピュータ — 競争上の武器として

図1 情報システムの多様性

用途 機能	基本的な情報 処理のオート メーション	情報ニーズの 充足	競争戦略の支 援と具現
業務処理	MIS		SIS
疑問分析		MSS	

資料出所：

Charles Wiseman Strategy and Computer—
Information System as Competitive Weapons—
Dow Jones—IRWIN, 1985. P231

(注3)

の情報システム (Strategy and Computer—Information System as Competitive Weapons)』において図1に示すようにSISを位置づけている。すなわち、彼はSISを従来の「MIS」及び「経営支援システム (Management Support System—以下MSSという)」—前述のDSSと同義語であり同じ機能を持つ—と区分し、競争戦略の支援と具現のために業務処理と疑問分析を行う情報システムと位置づけている。「ここでは、MISは基本的な情報処理のオートメーションに利用されるシステムであり、果すべき主な機能は業務処理である。またMSSは、経営者または管理者の情報ニーズを充足するために利用され、機能としては彼等のために疑問・分析を処理することになる⁽⁴⁾。」のである。

米国におけるSISの取り扱い是非常に冷静であるのに、わが国では「SIS」ということばが巷に氾濫し、かつてのMISブームと同じSISブームを招来しようとしている。これはSISのタイトルを冠した著作の数にもあらわれている。米国においては、ワイズマン博士の次著作「Strategic Information System」のほかに見当たらないとされているが、わが国では数十冊に及ぶSISの著作がここ二年位の間に世に出されているし、そしてこの傾向はしばらく続くであらうとされている。しかしながら、これは米国におけるSISの研究や普及がわが国より遅れているということではない。むしろ、MIS、

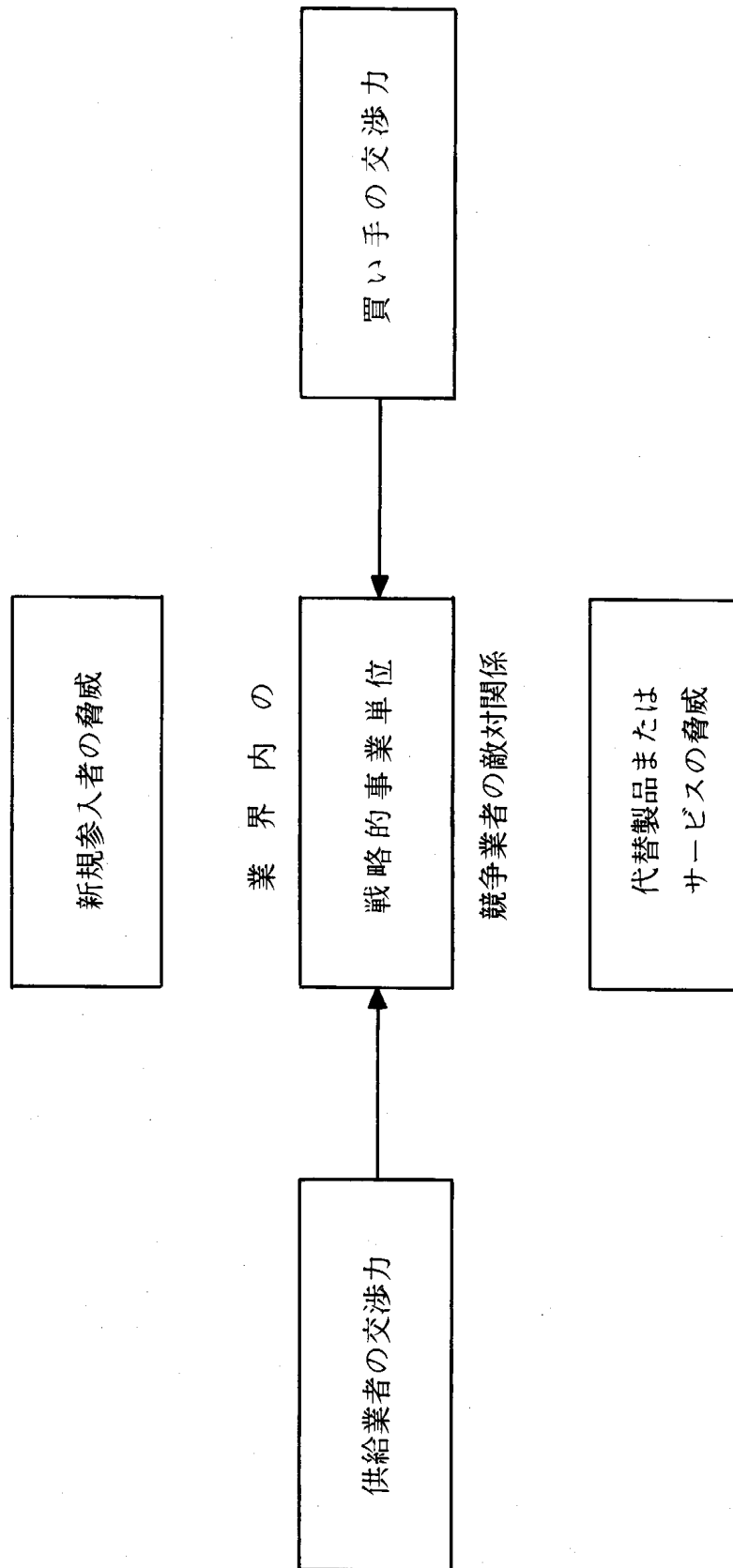
OA、MSS や DSS などの研究や普及を米国が主導したと同様に、SIS も彼等が主導しているのである。ただ、SIS のタイトルを冠した著作として現れないだけであって、SIS は MIS 論、企業情報システム管理、経営戦略、マーケティング戦略、競争戦略などのなかで同じ「ことば-SIS」で論議されているか、あるいは「情報技術 (Information Technology—以下 IT という) または情報・通信技術 (Information and Communication Technology—以下 ICT という) の戦略的利用」という表現において盛んに研究されているといえる。ここで用いられている IT や ICT は SIS と同じ意義を持つと受け取られ、あえて SIS と呼称していないのは、技術用語としてはこれの方がノーマルであると思われるからであらう。SIS、IT、ICT とことばの違いはあるが、要は、情報システムや IT、ICT を戦略の武器として使用し、経営戦略やマーケティング戦略の支援や具現を図ることには変わらないのである。

II. マーケティング戦略における競争構造とその分析

SIS を競争戦略の武器として利用し、マーケティング戦略の支援と具現を図るためにはその根底にある競争構造を知らなければならない。

マクファーラン教授 (F. Warren McFarlen) 等は、SIS の利用計画を策定するにはしっかりした計画の枠組みを持っていないといけないとして、マイケル・ポーター (Michael Porter) の業界競合分析 (Industrial and Competitive Analysis—ICA) の枠組みに依拠した。「ポーターは現在の戦略計画の枠組みが競争というものをあまりにも狭い範囲で、しかも悲観的な側面でしか見ていないと指摘している。ある業界での経済や競争の要因は、単にその業界での競争業者だけでなく、もっと幅広いところから来ており、次の 5 つの競争要因から成立するとしている⁽⁵⁾。」そして 5 つの競争要因とは、図 2 にあるように、①供給業者の交渉力、②買い手の交渉力、③新規参入者の脅威、④代替製品／サービスの脅威、⑤業界内の競

図2 競争要因



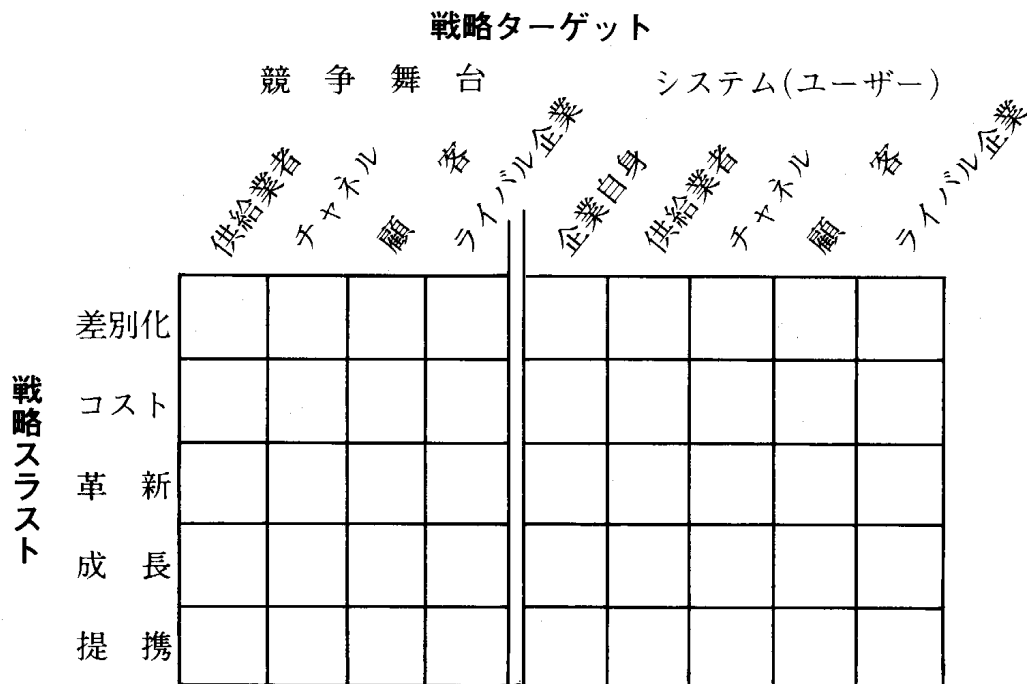
資料出所：James I. Cash, Jr. F. Warren McFarlen James
 L. McKenney Michael R. Vital Corporate
 Information System Management Text and Cases
 Second Edition Richard D. IRWIN, INC., 1988 P121
 (注6)

争業者の敵対関係、である。従来は、ポーター教授が指摘するように、⑤に示す競争業者のみが競合関係にあるとみられていたものである。いずれにしろ、彼等は企業（戦略的事業単位）をとりまく5つの競争要因をあげて、基本的な競争構造を明らかにしたといえる。

一方、ワイズマン博士は「マイケル・ポーターの先駆的業績である『競争の戦略—Competitive Strategy』と『競争優位の戦略—Competitive Advantage』は、競争優位と競争戦略についての経済学者の狭い観点を最もよく代表した書物である。ポーターが唱えている見解は、彼の産業競争の理論から導きだされたものである。どんな産業でも、新規参入の脅威、直接的なライバル間の敵対関係、代替品からの圧力、買い手の交渉力、供給業者の交渉力、といった5つの基本的な要因によって競争の状態が決定と仮定されている⁽⁷⁾。」といい、さらに、「一言でいうと、競争優位と競争戦略についてのポーターの見解は、すなわち経済学者の観点は、あまりにも狭すぎる。企業の競争空間の中にみられるような多様な優位性、戦略、舞台を把握するためには、より広い実務家の構想が必要となる⁽⁸⁾。」と述べている。このようにワイズマン博士は、ポーター教授の見解は経済学者の狭い観点からのものであり、企業経営を担当する実務家の観点からの見解とは異ると批判しているが、原理的にはマクファーラン教授等の図2に示した基本的な競争構造（ポーター教授の提唱）を認めているといえる。

一方では、ワイズマン博士は非常に興味のある提唱をしている。これは「戦略スラストの理論（Theory of Strategic Thrust）」である。彼の提唱する戦略スラストは、競争優位を追求している組織がとりうる主要な動きをとらえるために構築された分析的枠組みであるとしている。彼によれば、S I Sは組織の戦略スラストを支援または具現することによって、競争優位を達成・維持し、あるいは競合者の競争力を弱める競争戦略を成功させるとしている。このように戦略スラストは、戦略と情報技術を結ぶ最も重要なインターフェイスを構成するとしている。この枠組みは、図3「戦

図3 戦略オプション・ジェネレーター



資料出所：Charles Wiseman Strategic Information
System IRWIN 1988 P152
(注9)

略オプション・ジェネレーター (Strategic Option Generator)」のよう
に示されている。ここでいう戦略的オプション・ジェネレーターは、企業
が競争戦略上自由にジェネレートできる選択肢であり、戦略計画の枠組み
でもある。図3では、SISの狙う戦略ターゲットをあげているが、それは、
①そのSISのターゲットと、②競争舞台のターゲットに分けられている。
前者はシステム(ユーザー)・ターゲットでありIT(=SIS)を利用する主
体である。それは図示されているように、企業自身、供給業者、チャネル
(流通チャネラー)、顧客、ライバル企業(競争業者)である。競争舞台タ
ーゲットは、どこを舞台に行われるかであり、これは図のように、供給業
者、チャネル、顧客、そしてライバル企業の4つになる。もちろん両ター
ゲットの中、供給業者、チャネル、顧客、ライバル企業の4つのターゲッ

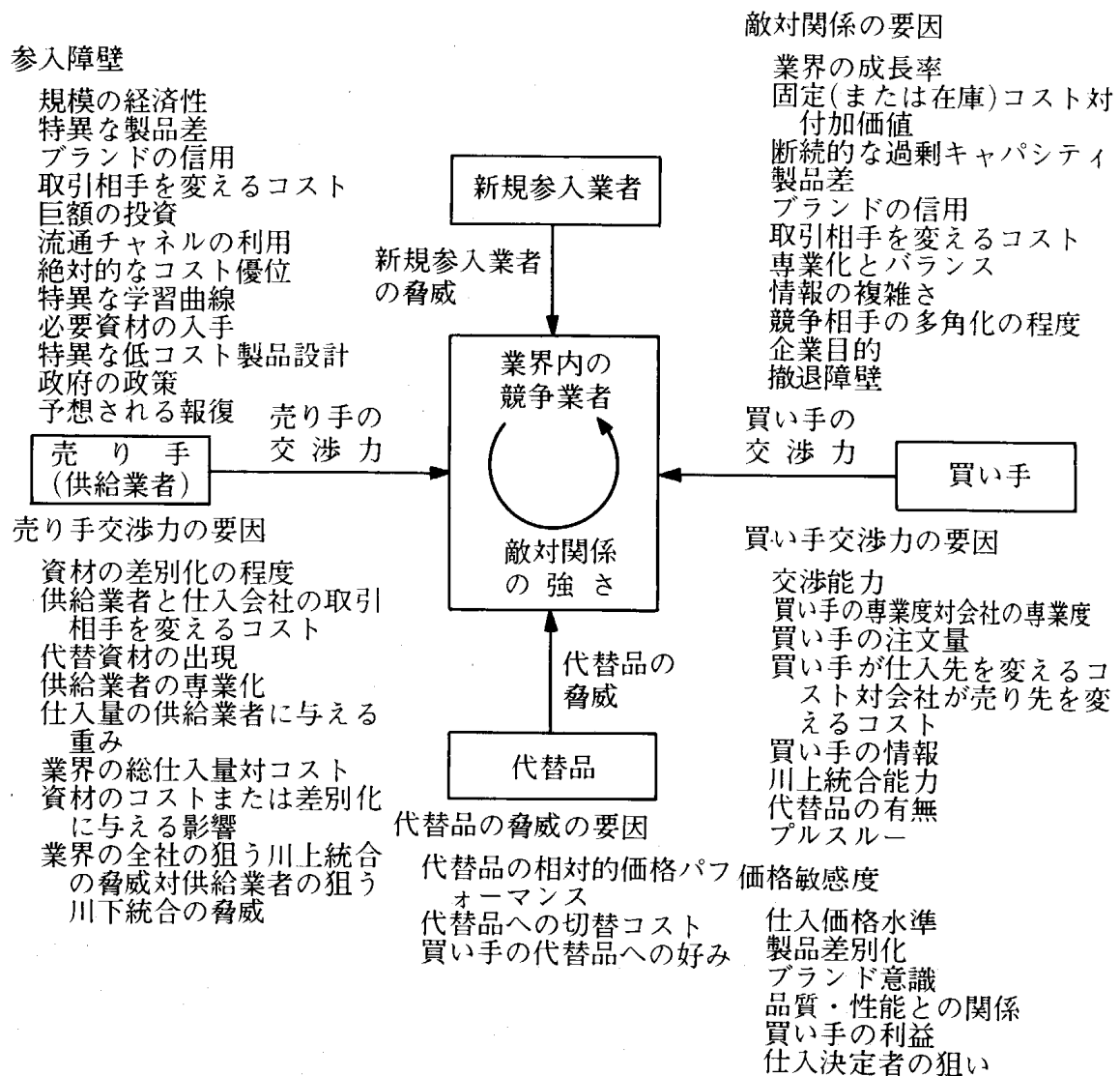
トは共通する同じものである。このうち、ターゲットとしての企業自身は機能的組織単位や、その製品の内部供給者あるいは内部購入者を包含するとしている。供給業者とは、その企業の提供する製品をつくるのに必要なものを供給する組織であるとしている。この供給業者の中には、原材料、完成品の供給業者だけでなく、労働力、資本、利用設備、保険、情報、広告・PRサービス、エネルギーなどの供給業者も入れられているのである。チャネルにはその企業の製品を流通させる広範囲な中間業者(チャネラー)が包含される。顧客は得意先(買手)であり、買手と購買目的によって、消費者、購入企業、再販売業者、政府、国際的消費者に分けられるとしている。ライバル企業は、競争業者(敵対者、対抗者)であり、これは直接ライバル、潜在的ライバル、代替製品ライバル、間接的ライバルなどに区分けできるとしている。また SIS がスラストー推力となって支援し具現化できる戦略として、①差別化ーこれはマーケティング・ミックスの基本となる。製品、価格、流通、プロモーションの差別化を含んでいる。②コストの節減・削減、③生産、製造工程及び製品品質における革新、④売上高を伸ばすこと、販売地域を拡大すること、川下統合・川上統合をすること、製品ラインの多様化をすることなどによる成長、⑤契約、ジョイント・ベンチャー(共同出資)及び合同・合併・買収といった企業取得による提携があげられている。これら5つの戦略的スラストは SIS の稼動によって可能となるということである。例えば、合同・合併・買収などは両社の情報システムをドッキングするか、あるいは主体企業に統一するかによって容易に可能になるとしている。

ワイズマン博士のこの「戦略スラストの理論」は、戦略計画の枠組みであるが基本的には、業界や産業の競争構造を明確にするものであり、尚かつ競争構造を分析し、競争戦略に連鎖させるものであるといえる。その意味で、非常に高く評価できる理論(具体的な方策をも包含する)である。

他方、マクファーラン教授等は、図4「業界構造の要素」によって、競

争の原動力になる業界構造の要素を詳しく一覧表にしている。(この図は、ポーター教授の提唱したものの引用である。)これは詳細な競争構造を表すものであり、分析表ともいえるものである。彼等は、どんな業界でも5つの要因の全部が同等に重要である訳ではなく、重要な構造要因は業界によって皆違い、例外なく業界は特異性を持ち、特異な構造になっていることを指摘している。彼等はまたこの5つの要因からなる業界構造の要素とい

図4 業界構造の要素



資料出所：James I. Cash, Jr ほか著 前掲書 P123

(注10)

う判断枠を利用することによって、会社は複雑な業界構造を徹底的に理解でき、競争の最重要要因を見つけられると同時に、業界及び自社の収益性を向上させる革新的な戦略を策定できるとしている。

III. マーケティング戦略への SIS の利用性

バゼル教授 (Robert D. Buzzell) は、1985年の彼の編著作「Marketing in an Electronic Age」の序「1995年のマーケティング—未来へのシナリオ」において、「人間の歴史を通じて、マーケティングの手法と制度は、情報を獲得し、分析し、伝達するのに用いられる技術の変化に従って発展してきている。販売や広告、マーケティング・リサーチに用いられている'80年代のシステムは、もし電話やテレビ、そしてコンピュータが存在しなければ想像することすらできないであらう。将来には、ホーム・インフォメーションやホーム・エンターテインメント、オフィス・オートメーション及び金融サービスの進展に伴って、同様の変化がマーケティングにおいても間違いなく生じる。'90年代に考えられる新しいシステムは、現在進展しつつある。まだ名称もつけられていないような『情報／コミュニケーション』の統合的な技術に基づいたものになるであらう。ある者はこの技術を『コンピュニケーション (Communications)』と呼んでいる。しかし、どのような用語が用いられるとしても、現在から今世紀の終わりまでの間に、電子工学を基盤とした新しい技術が、今日のマーケティング・システムを確実にもう一段階発展させることになるであらう⁽¹¹⁾。」としている。バゼル教授編になるこの著作は、ハーバード・ビジネス・スクール (ハーバード大学経営大学院) が設立75周年を迎えるに当たって行ったコロキウムで発表され、討議された論文集である。全部で22編の論文が収録されているが、すべてが ICT にかかわるものである。'85年当時とすでに'90年代に入った今日とを比較してみると、バゼル教授のシナリオ以上にエレクトロニック時代は進んでいるといえる。それは、ICT の戦略的利用—SIS がマーケティ

ング戦略を支援し、具現化することをあらゆる分野で実証しているからである。事実、この著作の中でも、多くの論者がマーケティング戦略における SIS—IT ともいっているがーを利用している事例を多く使い、情報システムの有効性や利用性を実証している。

前節において論述した競争構造の分析とそれに対応する SIS の利用については、マクファーラン教授等が表 1 「競争要因の影響」で明らかにしている。左側は 5 つの競争要因をあらわしている。中央「かかり合い」は各々の競争要因によって起こる結果を示している。例えば、新規参入業者が入ってくると、一般的には業界のその製品／サービスの新しい供給能力が増加することであり、また彼等は一定のシェアを確保するために資源の大規模投入を図るであらう。そのため製品価格の低下をまねく反面、既存企業のコスト増大を招く結果になるとのことである。右側は競争要因に対抗するための IT 利用 (SIS 利用) の可能性を示している。例えば、IT の

表 1 競争要因の影響

競争要因	影響結果 (かかり合い)	IT 利用による対抗
新規参入業者の脅威	新しい供給能力 資源大規模投入 価格低下／コスト増加	参入障壁の確立 大量販売等による規模の利 切り換えコストの増加 製品の差別化 流通チャネル支配
買い手の交渉力	値下げ要求 高品質要求 サービス要求 競争激化	買い手の選択 切り換えコストの増加 差別化 参入障壁
供給業者の交渉力	値上げ要求 品質／サービスの低減	業者選択 川上統合
代替品の脅威	利益の頭打ち 価格の頭打ち	価格性能比の改善 製品／サービスの再定義
業界の競争業者	競争 価格, 製品, 物流, サービス	コスト効率 市場参入 差別化 製品／サービス／企業

資料出所：James I. Cash, Jr. ほか著 前掲書 P122
(注12)

利用によって、新規参入者に対抗する参入障壁をつくることであり、具体的には表示されているように、IT の利用によって製品／サービスを差別化し、販売規模を拡大して規模の利を生み出したり、供給業者や買い手が新規参入業者に移行していく切り換えコストを高くすることができるとしている。この表 1 は前掲の図 4 と併せて検討すると競争戦略を基底とする経営戦略やマーケティング戦略に、SIS がいかに利用されるかが明確になるのである。

おわりに

マーケティング戦略では競争に勝利を治めるか、少なくとも優位に立つことが必須になるのである。その意味で即競争戦略である。今回の論述ではこの競争戦略を中心に置き、競争構造とその分析、それに対応する SIS の利用性の検討を行った。

企業においては、情報システムや I T の重要性が叫ばれている。装備しない企業は競争場裏から離脱するまでに深刻なものになっている。筆者としては、情報システムは専門外だといって放置するのではなく、マーケティングやマーケティング戦略の立場からの体系化や理論化をさらにすすめていきたい。

引用文献

- (1) William R. King Marketing Management Information Systems
Mason/Charter Publishers Inc., 1977 P14
- (2) 望月光男稿「戦略的経営情報システム論—MIS の再考と今日的課題を中心の一」早稲田大学理工学部『人文社会科学研究26号』昭和61年 3 月
P17
- (3) 望月光男稿「マーケティング戦略と情報ネットワーク」横浜五大学連
合学会 公開シンポジウム『マーケティング戦略と情報—大会報告』昭
和63年 3 月 P30
- (4) 望月光男稿 前掲大会報告 P 30
- (5) James I.Cash, Jr. F.Warren McFarlen James L.McKenney

Michael R. Vital Corporate Information System Management Text and Cases Second Edition Richard D. IRWIN, Inc., 1988 P120

日本語訳文は、ウオーレン・マクファーラン、ジェームズ L・マッキニー、ジェーム I・キャツシュ Jr. 著 小澤行正、南隆夫訳『情報システム企業戦略論』日経 B P 社1989年1版3刷を引用した。

(6) 日本語訳語はマクファーランほか著 小澤行正、南隆夫訳 前掲書を参考に行している。

(7) Charles Wiseman Strategic Information Systems IRWIN 1988 P112

なお日本語訳文は、土屋守章・辻新六訳 『戦略的情報システム』ダイヤモンド社1889年12月発行を引用している。

(8) Charles Wiseman 前掲書 P121

日本語訳文は、土屋守章・辻新六訳の前掲書を引用した。

(9) 日本語訳語は、土屋守章・辻新六訳の前掲書を引用した。

(10) 日本語訳語は、小澤行正、南隆夫訳の前掲書を引用した。

(11) Robert D Buzzell edited Marketing in an Electronic Age Harvard Business School Press 1985 P1

なお日本語訳文は宮川公男監訳『エレクトロニック時代の経営戦略』から引用している。

(12) 日本語訳語は、小澤行正、南隆夫訳の前掲書を引用した。

参考文献 Stuart E. Madnick Edited The Strategic Use of Information Technology Oxford University Press, Inc., 1987

Tim Lincoln Edited Managing Information System For Profit John Wiley & Sons 1990

Charles S. Parker Management Information Systems Strategy And Action McGraw-Hill Book Co. 1989

Jhon F. Rockart and Christin V. Bllen edited The Rise Managerial Computing Dow-Jones Irwin, 1986

Barton Hodge, Robert A. Fleck, Jr. and C. Brian Honess. Management Information System Roston Publishing Company. Inc. 1984

Michael E. Porter Competitive Advantage The Free Press 1985

島田達巳・海老澤栄一編『戦略的情報システム—構築と展開』日科技連 1989

根元忠明著『戦略的情報システム』東洋経済新報 1990

高木晴夫・小坂武著『SIS—経営革新を支える情報技術』日本経済新聞
1990

W・R. Synnoff 著 成田光彰訳『戦略情報システム—CIOの任務と実務』日本工業新聞 1990

東京工業大学情報社会研究会編『高度情報社会』ジャパン タイムズ
1988

寺本義也著『ネットワーク・パワー』NTT出版 1990

M・E・ポーター著 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1986 (初版1982)

M・E・ポーター著 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1990 (初版1985)

スティーブン・C・ブランド著 土岐坤・小野寺武夫・大木英男訳『先端企業の戦略計画』ダイヤモンド社 1982

ピーター・G・W・キーン著 大倉明治・小澤行正・水田幸夫訳『情報通信時代の競争戦略』プレジデント社 1989